



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ ความหมายของการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน ประเภทของแผน กระบวนการวางแผน การนำแผนปฏิบัติการ ประจำปีไปใช้ ปัญหาในการนำแผนไปใช้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงาน มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ

มาลีย์ หูระนันท์ (2508: 20 อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน 2526: 81-82) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิชาการและ วิจารณ์งานวิจัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อย สมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพที่สุด

सानาจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 9) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 14) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่าเป็นความพยายามขององค์การในการกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำในอนาคต เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจ ปัญหา และความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2529 ก: 5) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือกระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการ และวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไข

ระยะเวลาและทรัพยากร

Kaufman (1972: 6) ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจกำหนดจุดมุ่งหมายและวิธีดำเนินการที่มีประสิทธิภาพที่สุด ที่สามารถทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด

Koontz และ O'Donnell (1968: 81 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคต และทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ

จากความหมายต่างๆดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนหมายถึงกระบวนการตัดสินใจกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติและวิธีดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญในการที่จะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการบริหารงานหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 83) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม
2. ช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน และเวลา
3. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ช่วยแบ่งเบาภาระการทำงานของผู้บริหารให้น้อยลง
6. ช่วยให้ผู้สามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่างๆของหน่วยงานมาใช้
7. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวก

รวดเร็ว

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 10) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน
3. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานอย่างแน่นอน
4. ช่วยให้สามารถคาดคะเนถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งดีและเลวให้เกิดประโยชน์
5. ช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ
6. ช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาของหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์
7. ช่วยให้การพัฒนาทุกด้านสอดคล้องกันและลดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากร
8. ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกันหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
9. ช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้

สรุปได้ว่า การวางแผนจะช่วยให้สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงานได้ชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างประหยัด และสามารถควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของแผน

แผนเป็นผลที่ได้มาจากการวางแผนอาจจำแนกได้หลายอย่างแตกต่างกันไปตามหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลา

การจำแนกประเภทของแผนตามระยะเวลานี้เป็นที่นิยมของนักวิชาการมากกว่าวิธีจำแนกแบบอื่น มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของแผนตามระยะเวลาไว้ เช่น

นุชนาด สุนทรพันธ์ (2523: 22-23) จำแนกแผนออกเป็น

1. แผนระยะยาว เป็นการวาดภาพสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตอีก 15-20 ปีข้างหน้า แผนจะไม่ละเอียดเป็นเพียงแนวทางกว้างๆที่อยากจะให้มี
2. แผนระยะกลาง อาจมีระยะเวลา 3-7 ปี แต่ที่ใช้กันเสมอคือแผน 5 ปีซึ่งเป็นการตัดช่วงของแผนระยะยาวออกมา เป็นแผนที่พอจะดำเนินการได้ ทำให้ทราบว่าจะภายใน 5 ปีจะทำอะไร และจะมีทรัพยากรพอที่จะนำมาใช้ได้หรือไม่
3. แผนประจำปี เป็นแผนที่แปลแผน 5 ปีออกมาเพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติ

ประมวล เสนาสุทธิ (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง 2526: 3-4) จำแนกแผนไว้ดังนี้

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10-20 ปี) เป็นแผนที่กำหนดเค้าโครงกว้างๆว่าจะมีทิศทางการพัฒนาไปอย่างไร
2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4-6 ปี) เป็นการคาดคะเนล่วงหน้าว่าในช่วง 4-6 ปีจะทำอะไร มีโครงการพัฒนาอะไร และจะใช้งบประมาณเท่าไร
3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่ได้จากแผนพัฒนาระยะกลางซึ่งกำหนดไว้เป็นรายปีนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและเพิ่มเติมรายละเอียดเพื่อใช้เป็นแผนขอเงิน
4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่ปรับจากแผนพัฒนาประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526: 41) จำแนกแผนเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. แผนระยะยาว ควรมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
2. แผนระยะปานกลาง มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 2-5 ปี
3. แผนระยะสั้น มีระยะเวลาดำเนินการ 2 ปีลงไป

2. จำแนกตามระดับของแผน

सानาจิตร สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 18) ได้จำแนกระดับของแผนไว้ดังนี้

- 2.1 แผนระดับชาติ
- 2.2 แผนระดับภูมิภาค



- 2.3 แผนระดับท้องถิ่น
- 2.4 แผนระดับโรงเรียน

3. จำแนกตามระดับชั้นตามโครงสร้างของระบบแผน

อูทัย บุญประเสริฐ (2531: 21) ได้จำแนกแผนตามระดับชั้นตามโครงสร้างของแผนเป็น 5 ประเภทดังนี้

- 3.1 แผน (Plan)
- 3.2 แผนงาน (Programme)
- 3.3 โครงการ (Project)
- 3.4 งาน (Task)
- 3.5 กิจกรรม (Activity)

นอกจากนี้ยังอาจจำแนกแผนตามหลักเกณฑ์อื่นๆได้อีกหลายประเภท ซึ่งไม่เกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้จึงไม่ขอนำมากล่าวอีก

สำหรับกรมสามัญศึกษาได้จำแนกแผนที่โรงเรียนปฏิบัติโดยพิจารณาในแง่ปฏิบัติการหรือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2530: 2-3)

1. แผนพัฒนาระยะ 5 ปี หมายถึง แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและศิลปวัฒนธรรมระยะ 5 ปีซึ่งกำหนดเป็นแนวทางๆสำหรับการพัฒนาหรือการดำเนินงานในอนาคต 5 ปีต่อไปขององค์การ ปกติประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ แผนงาน งานและโครงการโดยย่อ และมาตรการที่จะกำหนดงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
2. แผนพัฒนาประจำปี หมายถึง แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและศิลปวัฒนธรรมประจำปี เป็นรายละเอียดที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนางานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลา 1 ปี ตามแนวทางที่กำหนดในแผนพัฒนาระยะ 5 ปีเพื่อเสนอขออนุมัติค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินการในปีนั้นๆ
3. แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง แผนปฏิบัติการศึกษาศาสนาศิลปวัฒนธรรมประจำปี เป็นส่วนขยายของแผนงาน งานและโครงการที่ได้รับอนุมัติค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินการหรือได้รับอนุมัติให้ดำเนินการแล้วตามแผนพัฒนาประจำปี โดยจะต้องระบุ

ขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลากำกับให้ชัดเจน สามารถใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานของ ผู้รับผิดชอบได้ และใช้เป็นเครื่องมือกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลงานของ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้

จากการจำแนกประเภทของแผนดังกล่าว แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน มัธยมศึกษาจึงจัดเป็นแผนระยะสั้น มีระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี เป็นแผนที่ปรับปรุงจาก แผนพัฒนาประจำปีที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ หรือได้รับการจัดสรรงบประมาณให้แล้ว ประกอบด้วยแผนงานและโครงการที่กำหนดรายละเอียดการดำเนินงานพร้อมทั้งระยะเวลา อย่างชัดเจน ใช้เป็นแผนสำหรับปฏิบัติของโรงเรียน

กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นการพิจารณากำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคต ซึ่งต้องมีความ เกี่ยวข้องกับระยะเวลา ลักษณะงานตามระดับชั้นขององค์การหรือหน่วยงาน ตลอดจน ระดับชั้นตามโครงสร้างของระบบแผน ดังนั้นในการดำเนินการวางแผนเพื่อให้สามารถ นำแผนไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องดำเนินการอย่างรัดกุมรอบคอบการ ดำเนินการวางแผนที่ดีจะต้อง เป็นระบบที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกันซึ่ง เรียกว่า "กระบวนการ วางแผน" สำหรับขั้นตอนของกระบวนการวางแผนนั้น นักวิชาการแต่ละท่านได้แบ่งไว้ แตกต่างกันไปตามลักษณะการตีความในแต่ละขั้นตอน นักวิชาการบางท่านแบ่งขั้นตอน ออกอย่างละเอียดในขณะที่ยังทำให้อาจรวมขั้นตอนย่อยๆหลายขั้นตอนเข้าไว้เป็นขั้นตอน เดียวกัน (สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 49) ดังที่จะขอนำมากล่าวดังต่อไปนี้

สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 48-79) ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ วิธีการดำเนินงาน และวิธีการตรวจสอบการดำเนินการ แบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

- 1.1 การประเมินความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
- 1.3 การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ

- 1.4 การกำหนดวิธีดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.4.1 การกำหนดทางเลือก
 - 1.4.2 การวิเคราะห์ทางเลือก
 - 1.4.3 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- 1.5 การกำหนดวิธีการประเมินผล
- 1.6 การจัดทำแผนงานและโครงการ
2. ชั้นปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น
 - 2.1 การเตรียมการก่อนดำเนินงาน ได้แก่การเตรียมเรื่องงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การขออนุมัติโครงการ การจัดจ้างจัดซื้อ และการเตรียมคน
 - 2.2 การลงมือปฏิบัติตามแผน
3. ชั้นการประเมินผล แบ่งออกเป็น
 - 3.1 การประเมินผล
 - 3.2 การรายงานผล
 - 3.3 การปรับแผน

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523: 96-111) แบ่งขั้นตอนการวางแผนเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การดำเนินการก่อนวางแผน มีงานที่ต้องทำดังนี้
 - 1.1 จัดตั้งองค์การวางแผน
 - 1.2 กำหนดวิธีการวางแผน
 - 1.3 รวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ปัญหา
3. การกำหนดแผนงานและโครงการ
4. การกำหนดเป้าหมาย
5. การกำหนดวิธีดำเนินการ ได้แก่
 - 5.1 กำหนดวิธีดำเนินการหรือกิจกรรม
 - 5.2 กำหนดเวลาปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ
 - 5.3 กำหนดวิธีประเมินผล
6. การกำหนดค่าใช้จ่าย

7. การปฏิบัติงานตามแผน งานที่ต้องทำในชั้นนี้ ได้แก่

7.1 การจัดกลไกการปฏิบัติงาน จัดระบบการทำงาน จัดตั้งคณะกรรมการ
ต่างๆ การจัดกลุ่มปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

7.2 การจัดตัวบุคคล การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่
ผู้ปฏิบัติ การเตรียมความรู้ความสามารถในการทำงานตามโครงการ การเตรียมสร้าง
ความพร้อมทางใจ และการจูงใจ เป็นต้น

7.3 การอ่านรายการและการสั่งงาน

7.4 การจัดสรรและการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตาม
โครงการ

7.5 การของบประมาณค่าใช้จ่าย การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาเงิน
การควบคุมการใช้จ่าย การควบคุมการเงินและบัญชี

7.6 การตรวจงาน การนิเทศงาน การควบคุมงาน การรายงาน และ
การแก้ไขปัญหาต่างๆ

8. การประเมินผล ปรับปรุงแผน และวางแผนใหม่

ภาษา เมฆสวรรค์ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 48-51) แบ่งขั้นตอนการวางแผน
เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ชั้นวางแผน ประกอบด้วยการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

1.2 ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่โดยละเอียด

1.3 เริ่มลงมือวางแผน

2. ชั้นปฏิบัติการตามแผน มีการดำเนินการดังนี้

2.1 จัดให้มีการอ่านรายการ สั่งการ และแบ่งงานเป็นสัดส่วนตามแผน

ที่วางไว้

2.2 แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน เข้าใจอย่างชัดเจน

2.3 กำหนดวิธีการประสานงาน

2.4 กำหนดวิธีตรวจสอบและควบคุมงาน

2.5 ตรวจงานและประเมินผลงาน เป็นระยะๆ

3. ชั้นตรวจสอบและปรับปรุงแผนงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 59-60) ได้แบ่งขั้นตอนสำคัญในการวางแผนไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. การกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาต่างๆ แสดงวิธีการดำเนินงานที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด
3. กำหนดและประมาณความต้องการทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงาน
4. การจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงาน
5. การจัดรูปงานและการนำแผนออกปฏิบัติซึ่งหมายถึงการบริหารแผนและโครงการ
6. การจัดระบบการติดตามควบคุม กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การทบทวนตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
8. การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่

ไพรัตน์ เคษะรินทร์ (2527: 189-190) ได้แบ่งขั้นตอนการวางแผน ดังนี้

1. การเริ่มต้นวางแผนและโครงการ ได้แก่
 - 1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น
 - 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็น กำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไข
 - 1.3 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
 - 1.4 ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ
 - 1.5 การอนุมัติโครงการ
2. การนำแผนและโครงการไปปฏิบัติ ได้แก่
 - 2.1 ประชุมทบทวนแผนและโครงการที่ได้รับอนุมัติ
 - 2.2 แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 2.3 จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ
 - 2.4 แจ้งผลและกำหนดการของงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง
 - 2.5 การลงมือปฏิบัติงานตามกำหนด

3. การติดตามประเมินผล ได้แก่
 - 3.1 กำหนดมาตรการติดตามประเมินผล
 - 3.2 มอบหมายการติดตามประเมินผลให้องค์กรที่รับผิดชอบ
 - 3.3 การสร้างเครื่องมือและกำหนดระยะเวลาติดตามประเมินผล
 - 3.4 การดำเนินการติดตามประเมินผล
 - 3.5 การเสนอรายงานเพื่อปรับปรุงแผนและโครงการ

กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ไม่ปรากฏปีพิมพ์: 2-11) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 3 ขั้นตอนต่อเนื่องกันดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผน ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้
 - 1.1 การสำรวจปัญหาและความต้องการหรือประมาณสถานการณ์ และพิจารณาความสำคัญของปัญหา
 - 1.2 การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจปัญหา วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ความต้องการ เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.4 การกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
 - 1.5 การกำหนดกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - 1.6 การกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ เช่นคน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
 - 1.7 การขออนุมัติแผน
2. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ขั้นนี้ผู้บริหารต้องมอบหมายและชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติอย่างละเอียดชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้
 - 2.1 ส่งมอบแผนให้ผู้ปฏิบัติรับไปดำเนินการ
 - 2.2 สำรวจปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติว่าเข้าใจ สงสัยหรือต่อต้านแผนหรือไม่
 - 2.3 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติเมื่อรับมอบแผนจากผู้บังคับบัญชาแล้วต้องทำความเข้าใจสิ่งเหล่านี้รวมทั้งวิธีปฏิบัติตามแผนให้เข้าใจด้วย
 - 2.4 กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติตามแผนแต่ละคน

2.5 ผู้ปฏิบัติลงมือปฏิบัติตามแผน

2.6 ติดตามความก้าวหน้า หาข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและความก้าวหน้าของงานแต่ละกิจกรรมโดยละเอียด เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการตรงกับที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

3. การประเมินผลตามแผน เพื่อตรวจสอบว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลที่คาดว่าจะได้รับ การดำเนินการแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

3.1 การประเมินผลระหว่างดำเนินการตามแผน เป็นการตรวจสอบว่าการปฏิบัติเป็นไปตามแนวทาง ลำดับขั้นตอน เงื่อนไขที่ระบุไว้ในแผนหรือไม่ มีอุปสรรคอะไรบ้าง แล้วดำเนินการแก้ไขให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ

3.2 การประเมินผลหลังดำเนินการ เพื่อตรวจสอบว่างานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

สำนักงานการศึกษาส่วนภูมิภาคอาเซมและโพ้นทะเลขององค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2522: 2-7) แบ่งกระบวนการวางแผนการศึกษาออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน เป็นการเตรียมการจัดสิ่งต่างๆที่จะใช้หรือให้ความสะดวกกับการวางแผน ได้แก่

1.1 จัดตั้งหน่วยงานวางแผนที่เหมาะสม

1.2 กำหนดวิธีการวางแผน

1.3 จัดรูปโครงสร้างและกลไกการบริหาร

1.4 จัดสร้างเครื่องมือและวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

2. ขั้นตอนการวางแผน แบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

2.1 การวินิจฉัยสภาพปัจจุบัน

2.2 การกำหนดนโยบาย แสดงเค้าโครงกว้างๆเพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจกำหนดการปฏิบัติเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องจากการวินิจฉัยสภาพปัจจุบัน

2.3 การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต

2.4 การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดเป้าหมาย รวมทั้ง

การพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติ

- 2.5 ทดสอบความเป็นไปได้ของเป้าหมายและทางเลือก
3. ขั้นการจัดทำแผน เพื่อเสนอทางเลือกในการตัดสินใจต่อผู้บริหาร และให้หน่วยงานต่างๆร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติ
4. ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน เป็นการนำแผนที่ได้จากขั้นที่ 3 มาขยายประกอบด้วย
 - 4.1 จัดทำแผนงานจำแนกออกตามสาขาต่างๆ แผนงานหนึ่งๆประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมดซึ่งควบคุมโดยหน่วยบริหารเดียวกัน หรือจำเป็นต้องพึ่งพาหรือประกอบเข้าด้วยกันมากจนต้องดำเนินกิจกรรมทั้งหมดไปพร้อมๆกันหรือต่อเนื่องกัน
 - 4.2 จัดทำโครงการและรายละเอียดของโครงการซึ่งเป็นส่วนประกอบของแผนงาน
5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการนำโครงการต่างๆในแผนไปปฏิบัติ เป็นการผสมผสานกระบวนการวางแผนเข้ากับกระบวนการบริหาร ใช้งบประมาณประจำปีหรือแผนประจำปีเป็นเครื่องมือ
6. ขั้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่

LeBreton และ Henning (1961: 14-21) ได้แบ่งขั้นตอนการวางแผนสรุปได้ดังนี้

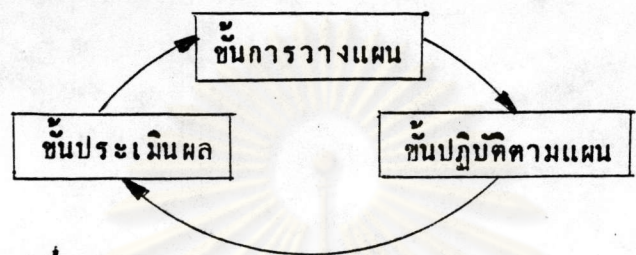
1. พิจารณาความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับนโยบายส่วนใหญ่ขององค์การ
3. การเตรียมหัวข้อกว้างๆของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา
4. เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจเพื่อรับหลักการ
5. กำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผน
6. กำหนดรายละเอียดของแผน แบ่งแผนใหญ่ออกเป็นแผนย่อยแล้วจัดทำรายละเอียดทุกส่วน
7. ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อมูลที่ต้องการ
8. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน
9. การประเมินข้อมูล
10. เรียบเรียงข้อสรุปและจัดทำแผนชั่วคราว

11. ทดสอบส่วนต่างๆของแผนชั่วคราว
12. การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย
13. ทดสอบแผนและพิจารณาปรับปรุงตามความจำเป็น
14. เสนอแผนเพื่อขอรับการอนุมัติ

นอกจากนี้ LeBreton (บรรจบ เนียมมณี ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 55-57) ได้เสนอขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนไว้อีก 14 ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1. มอบหมายแผนที่ได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้ปฏิบัติหน้าไปดำเนินการ
2. ผู้ปฏิบัติตามแผนทำความเข้าใจแผนตั้งแต่วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ ตลอดจนเทคนิคต่างๆที่ใช้ในแผนทั้งหมดซึ่งอาจต้องมีการอบรมชี้แจงด้วย
3. ศึกษาปฏิกริยาหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามแผน
4. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตามแผน
5. จัดคณะบุคคลที่จะปฏิบัติงานตามแผนและมอบหมายความรับผิดชอบให้
6. การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผน เช่น ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงแผนทั้งหมด หน้าที่ความรับผิดชอบ และระยะเวลาที่ต้องทำงานให้เสร็จ เป็นต้น
7. เริ่มดำเนินงานและทำสัญญาหรือข้อตกลงต่างๆที่เกี่ยวข้อง
8. ชี้แจงให้บุคลากรในองค์การทราบถึงแผนงานโครงการ
9. ทำความเข้าใจในรายละเอียดระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนนั้น เป็นการทบทวนความเข้าใจของผู้ร่วมปฏิบัติงานว่ามีความเข้าใจตรงกันหรือไม่เพียงใด
10. กำหนดแผนควบคุมงานและชี้แจง ผู้ร่วมงานทราบ
11. รวบรวมตัวเลขข้อมูลที่แสดงถึงความก้าวหน้าของแผน
12. การตรวจสอบและประเมินตัวเลขข้อมูลที่ได้ว่าถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามความเป็นจริงเพียงใด
13. การปรับปรุงการปฏิบัติตามแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์เท่าที่ความยืดหยุ่นของแผนจะอำนวยให้
14. รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

จากขั้นตอนต่างๆของกระบวนการวางแผนที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กล่าวไว้ อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการวางแผนสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนเหล่านี้ประกอบด้วย การดำเนินการเป็นขั้นตอนย่อยๆอีกหลายขั้นตอนแตกต่างกันออกไป กระบวนการวางแผน ทั้ง 3 ขั้นตอนจะต่อเนื่องกันไปเป็นวงจร ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการวางแผน

การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้

การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้เป็นการนำแผนงานโครงการที่ได้รับอนุมัติ แล้วในแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้จึงเป็นไปตามขั้นตอนต่างๆในขั้น ปฏิบัติตามแผนของกระบวนการวางแผนนั่นเอง

จากกระบวนการวางแผนที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการนำ แผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การนำแผนงานและโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาสรุปจัดทำ ปฏิทินปฏิบัติงาน
2. การแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแผนปฏิบัติการประจำปี
3. การมอบหมายงานให้ผู้บริหารรับผิดชอบนำแผนงานโครงการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีไปปฏิบัติ
4. การเตรียมทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานตามแผน ได้แก่การเตรียม บุคลากร การเตรียมงบประมาณ การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และการจัดเวลาไว้ให้บุคลากร ปฏิบัติงานร่วมกัน
5. การประสานงานให้ผู้บริหารรับผิดชอบลงมือปฏิบัติงานเมื่อถึงกำหนดเวลา

6. การนิเทศงาน
7. การติดตามกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน
8. การแก้ปัญหาและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์



ปัญหาในการนำแผนไปใช้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผนไว้ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นการกล่าวถึงปัญหาในการนำแผนไปใช้โดยตรง แต่ก็มีส่วนที่เกี่ยวข้องกันอยู่มาก จึงขอนำมากล่าวไว้ดังนี้

จากการสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน กรมสามัญศึกษา พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2529: 30-31)

1. ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำโครงการ
2. การจัดทำรายละเอียดของโครงการยังไม่ถูกต้อง และมีรายละเอียด

ไม่เพียงพอ

3. มีจำนวนโครงการมากเกินไปจนจำเป็น
4. การปฏิบัติงานตามโครงการไม่เป็นไปตามขั้นตอนและเวลาที่กำหนด รวมทั้งไม่ปฏิบัติตามโครงการที่เขียนไว้
5. กำหนดเป้าหมายสูงเกินไป
6. ขาดการวางแผนในการติดตามประเมินผล
7. การประเมินผลไม่ครบทุกระยะ ขาดความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผล

8. การประเมินผลไม่มีระบบและขั้นตอนที่ถูกต้อง
9. ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการประเมิน
10. รายงานไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 286) ได้สรุปอุปสรรคในการควบคุมงานไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสั่งงานไม่ชัดเจน
2. ผู้ปฏิบัติมีความสามารถไม่เพียงพอ ขาดความรับผิดชอบและความ

กระตือรือร้น

3. ขาดการประสานงานที่ดี
4. ไม่กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอน
5. ผู้บริหารทำงานต่างๆ เองไม่มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน
6. ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานที่แน่นอน
7. ผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจงานอย่างจริงจัง
8. ผู้บริหารมีเวลาไม่เพียงพอในการควบคุมงาน
9. ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นอุปสรรคขัดขวางการควบคุมงาน

บรรจบ เนียมมณี (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 62) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเหมาะสม
2. ขาดความรู้ในสภาพแวดล้อมทำให้วางแผนไม่เหมาะสม
3. ขาดความรู้ในเรื่องการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน
4. ขาดความรู้ในการประเมินผลงานและควบคุมแผนให้ดำเนินไปตามที่กำหนดไว้
5. ขาดความรู้ในการปรับปรุงและแก้ไขที่เหมาะสม
6. ขาดความรู้ในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้แก่บรรลุปเป้าหมาย
7. ผู้ร่วมงานในหน่วยงานต่อต้านแผน
8. แผนงานอาจขัดกับผลประโยชน์ของคนบางกลุ่ม
9. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของแผน
10. ผู้บริหารบางระดับไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนจึงไม่ร่วมมือปฏิบัติตามแผน
11. ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์และคุณค่าของแผน
12. ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และขาดการจูงใจให้เกิดการทำงานตามแผน

ไพรัตน์ เคชะรินทร์ (2524: 96-97) ได้รวบรวมปัญหาที่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ขาดการเตรียมการในระยะแรกโดยเฉพาะข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจในการวางแผน

2. วัตถุประสงค์ของงานไม่แน่ชัดทำให้กำหนดเป้าหมายของงานได้ไม่แน่นอน
3. ไม่มีการเลือกสรรวิธีดำเนินงานที่ทำให้แผนงานมีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่
4. การวางแผนปฏิบัติงานไม่คำนึงถึงตัวแปรภายนอกองค์การที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติตามแผน
5. แผนงานที่ทำมักจัดทำตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์การเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานตามแผนไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย
6. การวางแผนขาดการพิจารณาถึงเวลาและพฤติกรรมขององค์การที่เป็นเงื่อนไขสำคัญทำให้แต่ละขั้นตอนของแผนต้องหยุดชะงัก
7. ขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนทุกระยะ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขแผนให้เข้ากับสถานการณ์จริงได้อย่างทันท่วงที
8. การแยกหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนและปฏิบัติตามแผนออกจากกันโดยเด็ดขาดมักทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติตามแผน
9. การวางแผนมีการนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้มีส่วนร่วมปฏิบัติตามแผนมาเป็นข้อพิจารณามากกว่าพิจารณาผลประโยชน์ส่วนรวม

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 82-83) ได้กล่าวถึงปัญหาในการวางแผนซึ่งเกิดขึ้นจากข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาในการนำแผนไปใช้ดังนี้

1. แผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการนำไปปฏิบัติเนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน
2. การดำเนินงานตามโครงการไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน เนื่องจากความไม่คล่องตัวในการปรับแผน
3. ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักและวิธีการประเมินผล ทำให้การประเมินไม่ก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์
4. วัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการมีลักษณะที่วัดไม่ได้ ทำให้วัดผลได้ยากและไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน
5. ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ

6. การประเมินผลไม่ทำอย่างค่อนเนื่องและเป็นระบบ

จากปัญหาต่างๆที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กล่าวไว้นั้น อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในการวางแผนยังไม่ค่อยให้ความสนใจ ตลอดจนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการในการนำแผนไปใช้ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินการโดยเฉพาะการควบคุมกำกับงานและการประเมินผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิสิษฐ์ สิวลิข (2525: ๑) ได้ศึกษาตัวแบบเสนอสำหรับการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พะเยามีปัญหาในการวางแผนทุกขั้นตอนคือขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามควบคุมและประเมินผล จากการศึกษาได้เสนอตัวแบบสำหรับกระบวนการวางแผนไว้ ประกอบด้วยองค์การวางแผน กระบวนการวางแผน ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน ระบบการติดตามควบคุมและประเมินผล ระบบประสานงานการวางแผน และโครงสร้างและรูปแบบของแผนพัฒนาการประถมศึกษาจังหวัด

สิทธิพร นิยมศรีสวัสดิ์ (2527: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารและครูสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก โดยศึกษาทัศนะเกี่ยวกับการวางแผน 5 ชั้น คือขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นกำหนดสภาพปัจจุบันของงาน ขั้นกำหนดวิธีดำเนินงาน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผลปรับปรุงแผน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อการวางแผนในเกณฑ์มากทุกชั้น ส่วนครูมีทัศนะต่อการวางแผนขั้นกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นกำหนดสภาพปัจจุบันของงานอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนชั้นอื่นๆอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนและครูมีทัศนะต่อการวางแผนทั้ง 5 ชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบปัญหาที่สำคัญในการวางแผนได้แก่ ผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถในการวางแผน ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ขาดงบประมาณ และขาดข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการวางแผน

สุณีย์ จันทนานุวัฒน์ (2530: 101-105) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางพบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการ

ในชั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ชั้นก่อนการวางแผน โรงเรียนยังไม่มีการจัดหน่วยงานวางแผน แต่มีการจัดระบบข้อมูล การเตรียมบุคลากร และกำหนดปฏิทินงานในการวางแผน
 2. ชั้นการวางแผน มีการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย ให้หัวหน้าหมวด/งานจัดทำร่างโครงการแล้วเสนอเพื่อพิจารณาคัดเลือกตามความสำคัญและความเป็นไปได้ มีการจัดสรรงบประมาณตามสัดส่วนที่กรมกำหนดและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
 3. ชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ มีการเตรียมบุคลากร และมีการนิเทศให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอุปสรรค
 4. ชั้นประเมินผล มีการติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ
- นอกจากนี้ได้ศึกษาปัญหาในการวางแผนพบว่า ชั้นก่อนการวางแผนมีปัญหามาก ชั้นการวางแผนมีปัญหาในระดับปานกลาง ชั้นนำแผนไปปฏิบัติมีปัญหาในระดับปานกลาง และชั้นประเมินผลมีปัญหาในระดับมาก

สุรชัย เทียนขาว (2526: ก) ได้ศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในส่วนภูมิภาคพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้านคือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผล โดยมีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้าน และยังพบปัญหาสำคัญอื่นๆ ได้แก่ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ไม่มีนโยบายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรน้อยเกินไป การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆขาดการประสานงาน ไม่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานและขาดการติดตามผลการปฏิบัติงาน

สมจิตร ใจจ้อง (2529: จ-ช) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนการศึกษานอกโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดพบว่า ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับปานกลางทุกขั้นตอน ในส่วนของปัญหาอุปสรรคพบว่าประสบปัญหาในระดับปานกลางทุกขั้นตอนเช่นเดียวกัน

ประทิศ นามกร (2525: จ) ได้ศึกษาระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า การดำเนินการตามกระบวนการวางแผนซึ่งแบ่งเป็น 3 ชั้นคือการจัดทำแผน การนำแผนไปใช้ และการประเมินผลนั้น ชั้นการประเมินผลยังมีการจัดทำน้อยมาก ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แก่เจ้าของโครงการ และพบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญได้แก่ขาดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดข้อมูล ในการวางแผน ขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถเหมาะสม และมีปัญหาในรายละเอียด เกี่ยวกับการวางแผนทุกชั้นตอนในระดับมากถึงมากที่สุด

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆดังกล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานทุกประเภทซึ่งผู้บริหารจะละเลย เสียมิได้ ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเช่นเดียวกันจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้เป็น แนวทางในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนตาม ระเบียบของกรมสามัญศึกษา สำหรับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัตินั้น กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะแนวทางในการจัดระบบการดำเนินงานไว้โดยให้โรงเรียนจัดตั้ง งานแผนงาน รับผิดชอบโดยตรงพร้อมทั้งกำหนดสายการประสานงานในการปฏิบัติตามแผน ด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่ในการที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผนขึ้น แต่ใน ทางปฏิบัติพบว่าผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสนใจกับการนำแผนไปใช้นัก รวมทั้งขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนและการนำแผนไปใช้อย่างแท้จริง ทำให้การดำเนินการ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากความสำคัญและปัญหาของการนำแผนไปใช้ดังกล่าวจึงควร ที่จะได้ศึกษาลักษณะและปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปี ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป